

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kanwil VIII DJKN Bandung dan saat ini berkedudukan di Jalan Ambon No.1 Bandung. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung adalah unit operasional yang merupakan instansi vertikal dari Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) sebagai unit eselon I dilingkungan Departemen Keuangan RI yang mempunyai kedudukan, tugas, fungsi sebagaimana diatur dalam keputusan menteri keuangan nomor 135/PMK.01/2006 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Dalam menjalankan tugas-tugasnya KPKNL Bandung mempunyai visi sebagai berikut :

”Menjadi pengelola kekayaan negara, piutang negara dan lelang yang bertanggungjawab untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.“

Melalui visi ini diharapkan di masa depan KPKNL Bandung menjadi KPKNL yang terbaik yang melaksanakan pelayanan dibidang pengurusan piutang negara dan lelang secara efektif, efisien dan transparan. Dengan demikian, pelaksanaan pengurusan piutang negara dan lelang yang dilakukan oleh KPKNL Bandung akan menghasilkan hasil optimal sesuai dengan peraturan yang berlaku

dan dapat dipertanggungjawabkan baik kepada instansi maupun kepada masyarakat sebagai pengguna jasa.

Dalam rangka pencapaian visi, KPKNL Bandung memiliki misi yaitu:

1. Melaksanakan pengurusan piutang negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.
2. Mewujudkan lelang yang efisien, transparan, akuntabel, adil dan bersaing sebagai instrumen jual beli yang mampu mengakomodasi kepentingan masyarakat.
3. Mewujudkan optimalisasi penerimaan, efisiensi pengeluaran dan efektivitas pengelolaan kekayaan negara.
4. Mengamankan kekayaan negara secara fisik, administrasi, dan hukum.
5. Mewujudkan nilai kekayaan negara yang wajar dan dapat dijadikan acuan dalam berbagai keperluan penilaian.

Tujuan utama pengelolaan kekayaan negara adalah untuk melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, kekayaan negara adalah alat bagi negara untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Kriteria dalam misi pengelolaan kekayaan negara yaitu efisiensi pengeluaran, optimalisasi penerimaan dan efektivitas pengelolaan.

Berikut adalah data laporan mengenai jumlah karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung pada tahun 2010, seperti tabel 1.1 berikut :

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung Tahun 2010**

No	Bagian/Seksi	Jumlah
1.	Pengelolaan kekayaan negara	5
2.	Pelayanan Penilaian	5
3.	Piutang Negara	7
4.	Pelayanan Lelang	6
5.	Hukum dan Informasi	6
6.	Sub.bagian Umum	7
<b>Total</b>		<b>36</b>

Sumber : Kasi bagian umum KPKNL Bandung

Data di atas menunjukkan jumlah pegawai seluruhnya pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung dengan jumlah seluruh karyawannya yaitu sebanyak 36 orang, yang terdiri dari seksi pengelolaan kekayaan negara sebanyak 5 orang, seksi pelayanan penilaian sebanyak 5 orang, seksi piutang negara sebanyak 7 orang, seksi pelayanan lelang sebanyak 6 orang, seksi hukum dan informasi sebanyak 6 orang dan sub bagian umum sebanyak 7 orang.

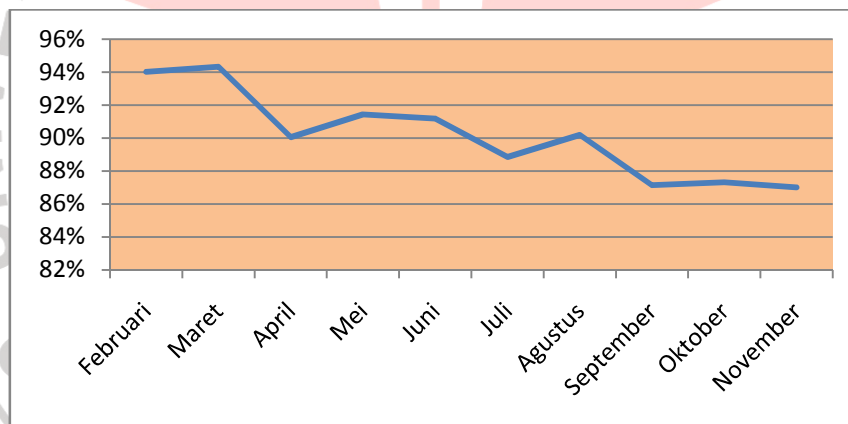
Permasalahan tenaga kerja terjadi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung, berdasarkan hasil survey pendahuluan melalui wawancara dengan kepala subbagian kepegawaian dan umum yaitu, Bapak Nurohmat Deny Hendratna didapatkan informasi bahwa rendahnya kinerja pegawai, dapat dilihat dari tingkat kehadiran pegawai.

Data di bawah ini menunjukkan jumlah absensi kehadiran karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung tahun 2010, pada tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Absensi Kehadiran Karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung bulan Februari - November Tahun 2010**

Tingkat Kehadiran Karyawan	%
Februari	94%
Maret	94,32%
April	90,05%
Mei	91,43%
Juni	91,18%
Juli	88,85%
Agustus	90,18%
September	87,13%
Oktober	87,32%
November	87%

Sumber : Kasubbag Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung yang diolah oleh penulis



**Gambar 1.1**  
**Grafik Absensi Kehadiran Karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung bulan Februari - November Tahun 2010**

Data di atas menunjukkan jumlah kehadiran karyawan selama bulan Februari sampai bulan November tahun 2010. Jumlah kehadiran karyawan cenderung menurun pada akhir tahun. Hal tersebut merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain dari data-data dan pernyataan di atas terdapat pula angket Pra-Penelitian yang penulis sebarakan kepada 20 orang karyawan (dari 36 karyawan yang menjadi objek penelitian) yang mengindikasikan rendahnya kinerja karyawan. Adapun data mengenai angket tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
**Hasil Rekapitulasi Angket Pra-Penelitian Terkait Kinerja Karyawan**  
**Kepada 20 Karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang**  
**(KPKNL) Bandung Tahun 2010**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Tingkat penguasaan Anda terhadap pekerjaan yang dihadapi selama ini sudah baik.	-	7	12	1	-
2	Anda memiliki pengalaman yang luas terhadap bidang kerja Anda.	4	5	10	1	-
3	Tingkat prestasi kerja Anda selama ini dinilai sudah di atas standar.	-	6	10	4	-
4	Ketepatan waktu penyelesaian setiap tugas yang dikerjakan oleh Anda sudah tepat.	5	3	12	-	-
5	Tingkat inisiatif dan kreatifitas Anda sudah tinggi.	3	3	13	1	-
6	Tingkat kecepatan penyelesaian setiap tugas yang dikerjakan oleh Anda sudah baik.	-	7	13	-	-

Sumber : Hasil Angket Pra-Penelitian yang telah diolah penulis

Data di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung masih rendah terlihat dari penguasaan karyawan terhadap pekerjaan yang masih kurang, karyawan belum memiliki pengalaman yang luas, kurangnya prestasi kerja karyawan, tingkat inisiatif dan kreatifitas yang masih rendah serta tingkat kecepatan penyelesaian tugas yang belum sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Untuk lebih jelas, dapat dilihat dari data target pencapaian kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung yang dapat dilihat dalam Tabel berikut :

**Tabel 1.4**  
**Target Pencapaian Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung tahun 2010**

No	Uraian IKU	Target	Realisasi	% Realisasi
1	Jumlah piutang negara yang dapat diselesaikan dalam satuan rupiah	17.510.000.000	14.249.626.759	81%
2	Persentase penyerapan DIPA	95%	80,25%	84%
3	Jumlah satker yang selesai diinventarisasi dan dinilai wajar tahun 2010	7	3	43%
4	Jumlah satker yang telah melakukan koreksi neraca	10	7	70%
5	Persentase pengelolaan manajemen kinerja berbasis BSC	100%	15%	15%
6	Jumlah pegawai yang mengikuti diklat	28	25	89%
7	Jumlah frekuensi lelang	970	228	23,5%

Sumber : Kasi subbagian umum Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung

Dari data di atas dapat diketahui bahwa realisasi pencapaian target kinerja karyawan belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan hal ini merupakan salah satu indikasi dari menurunnya kinerja karyawan. Kenyataan ini tidak sesuai dengan visinya yaitu "Menjadi pengelola kekayaan negara, piutang negara dan lelang yang bertanggungjawab untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat."

Sumber daya manusia (*human resources*) menduduki peran penting dalam kehidupan maupun kemajuan suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi sangat tergantung pada aktivitas para anggota organisasi, untuk itu membangun kesadaran dan pemahaman pentingnya sumber daya manusia merupakan hal

utama dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2005:40) yang menyatakan bahwa:

“Manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuan menghadapi tantangan, baik yang bersifat internal maupun eksternal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya setepat-tepatnya”.

Manusia baik secara individu maupun kelompok merupakan penggerak perusahaan, sehingga baik buruknya kinerja perusahaan akan bergantung pada kinerja manusia yang ada didalamnya. Dalam era persaingan memiliki kinerja tinggi bagi perusahaan merupakan suatu keharusan yang tidak dapat dihindarkan. Perubahan lingkungan bisnis saat ini menuntut setiap perusahaan untuk bersikap responsif terhadap lingkungan, artinya perusahaan harus dapat bekerja dengan cepat, tepat sasaran dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat meningkatkan kinerja guna mewujudkan tujuan perusahaan (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, 2009:289).

Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, seorang pemimpin

digunakan sebagai kriteria utama untuk menunjukkan kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer. Karyawan-karyawan yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang promosi berikutnya. Perusahaan sendiri hanya akan mempromosikan karyawan-karyawan yang memenuhi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan oleh perusahaan.

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung menyelenggarakan berbagai diklat untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi output kegiatan ini berupa sumber daya manusia yang kompeten sesuai tuntutan pekerjaan. Diklat yang dilakukan oleh KPKNL diantaranya adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.5**  
**Program Diklat yang dilakukan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung Tahun 2010**

No	Nama Diklat	Kriteria
1	Diklat teknis substantif spesialisasi (DTSS) pengelolaan dana dekonsentrasi dan tugas pembantuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PNS di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Departemen Keuangan.</li> <li>2. Usia Maksimum : 45</li> <li>3. Pendidikan formal (Minimum): SMA</li> <li>4. Pangkat/ Golongan Minimal Pengatur (II/b)</li> </ol>
2	Diklat teknis substantif spesialisasi (DTSS) Penilaian properti dasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PNS di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Departemen Keuangan.</li> <li>2. Pangkat/ Golongan Minimal Pengatur (II/c)</li> <li>3. Pendidikan formal (Minimum): Diploma III</li> <li>4. Usia Maksimum 45 tahun.</li> </ol>



3	Diklat teknis substantif spesialisasi (DTSS) Penilaian properti lanjutan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PNS di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Departemen Keuangan.</li> <li>2. Lulus DTSS Penilaian Properti Dasar atau lulusan Prodi III Pengurusan Piutang dan Lelang Negara atau Prodi III Penilai.</li> <li>3. Pendidikan Minimal Diploma III.</li> <li>4. Golongan Minimal Pengatur (II/c)</li> <li>5. Umur Maksimal 45 tahun.</li> </ol>
4	Diklat teknis substantif spesialisasi (DTSS) Pejabat lelang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PNS di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Departemen Keuangan</li> <li>2. Usia maksimum 45 tahun.</li> <li>3. Pangkat/Golongan (Minimum) : Penata Muda (III/a) atau telah memiliki ijazah S1 atau sederajat.</li> </ol>
5	Diklat teknis substantif spesialisasi (DTSS) Pajak daerah dan retribusi daerah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan dan/atau yang ditunjuk oleh unit lain.</li> <li>2. Pendidikan formal (minimum) SLTA.</li> <li>3. Pangkat/Golongan (minimum) Pengatur Muda (II/a).</li> </ol>
6	Diklat teknis substantif spesialisasi (DTSS) Beracara di pengadilan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PNS di lingkungan Ditjen Kekayaan Negara dan atau peserta lain yang telah ditetapkan.</li> <li>2. Usia (maksimum : 45 tahun)</li> <li>3. Pendidikan Formal (minimum) : S1 Hukum</li> <li>4. Pangkat/Golongan (minimum) : Pengatur (II/c).</li> </ol>

Sumber : Kasi subbagian umum KPKNL Bandung

Data di atas menjelaskan mengenai diklat yang dilakukan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung untuk mengefektifkan sumber daya manusia yang ada. Diklat pengelolaan dana dekonsentrasi dan tugas pembantuan mempunyai tujuan agar karyawan mampu memahami konsep dasar Dekon/TP, penganggaran dan pelaksanaan dana Dekon/TP, pelaporan dan pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan dan

penerapan sanksi pelaksanaan dana Dekon/TP. Diklat penilaian properti dasar tujuannya peserta diharapkan memiliki kemampuan memahami konsep dasar dan prinsip-prinsip penilaian dengan baik. Diklat penilaian properti lanjutan mempunyai tujuan peserta diharapkan memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis dalam menilai atau melakukan appraisal terhadap jenis-jenis aktiva tertentu sebagai lanjutan dari DTSS Penilaian Properti Dasar. Diklat pejabat lelang tujuannya peserta diharapkan memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis sebagai pejabat lelang guna memperlancar tugas Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Departemen Keuangan. Diklat pajak daerah dan retribusi daerah mempunyai tujuan peserta diharapkan mampu mengevaluasi Peraturan Daerah tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah secara baik dan benar, guna memperlancar sebagian tugas Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Diklat beracara di pengadilan tujuannya adalah peserta diharapkan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai DJKN dalam menangani perkara-perkara yang berkaitan dengan pengelolaan kekayaan negara, pengurusan piutang dan lelang di pengadilan.

Untuk itu, diperlukan kompetensi yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan karena dengan adanya kompetensi tersebut, maka akan dapat diprediksi kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan. Kompetensi berkaitan sekali dengan kinerja yang superior, dengan adanya kompetensi, maka diharapkan kinerja dari karyawan akan superior.

Selain itu faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja salah satu bagian yang penting bagi karyawan, di

samping itu kepuasan kerja memiliki peranan yang sangat strategis dalam perusahaan, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu kunci utama dalam organisasi ataupun perusahaan. Kepuasan karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Hal tersebut selaras dengan yang diungkapkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2007:202) bahwa, "Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan".

Bila perusahaan tidak ingin kehilangan karyawan-karyawan terbaiknya, maka perusahaan harus konsisten untuk mengikuti kebijakan-kebijakan perusahaan terutama pada hal kepuasan kerja yang akhir-akhir ini sering menimbulkan masalah, dimana sering terjadi demonstrasi-demonstrasi yang menuntut hak karyawan. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan karyawan tidak terpenuhi.

Dari permasalahan yang diuraikan di atas penulis tertarik untuk membahas lebih jauh mengenai sumber daya manusia khususnya kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan judul **"Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung"**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, diperlukan sumber

daya manusia yang berkualitas yang bisa mengatur dan mengelola organisasi dengan baik sehingga bisa berjalan secara efektif dan efisien. Mengingat manusia adalah makhluk yang dinamis, maka akan timbul berbagai permasalahan dalam pengelolaannya dan diperlukan penanganan yang serius agar tujuan organisasi dan tujuan pegawai dapat tercapai. Salah satu cara memperbaiki kinerja karyawan adalah dengan kompetensi dan pemenuhan kepuasan kerja di sebuah organisasi.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dalam peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Pegawai yang telah memiliki kepuasan kerja akan menjadikan landasan penting yang akan mempengaruhi kinerja pegawai menjadi lebih efektif.

Masalah dalam penelitian ini akan dibatasi dalam ruang lingkup kompetensi sebagai variabel  $X_1$ , kepuasan kerja sebagai variabel  $X_2$ , dan kinerja karyawan sebagai variabel  $Y$ . Dalam penelitian ini rumusan masalah yang ingin dijawab adalah:

1. Bagaimana gambaran Kompetensi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.

2. Bagaimana gambaran Kepuasan Kerja di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.
3. Bagaimana gambaran Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.
4. Adakah pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.
5. Adakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.
6. Adakah pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh gambaran Kompetensi di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.
2. Memperoleh gambaran Kepuasan Kerja di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.
3. Memperoleh gambaran Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.
4. Memperoleh gambaran bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.

5. Memperoleh gambaran bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.
6. Memperoleh gambaran bagaimana pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian.**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Bandung, serta melatih kemampuan analisa dan berfikir sistematis.

2. Kegunaan Praktis

Dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dan perbandingan serta dapat dijadikan suatu bahan masukan bagi instansi terkait dalam hal peningkatan kinerja pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.